



softconsulting

Dimenzije budžetiranja

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Agenda

- **I MODUL (9,00 - 10,30): Osnove budžetiranja**
 - Uvod i definicija osnovnih pojmova
 - Strukturiranje budžeta
 - Projektno budžetiranje
- Pauza za osvježenje (10,30 - 10,45)
- **II MODUL (10,45 - 12,15): Alati suvremenog budžetiranja**
 - Aktivno planiranje(engl.Rolling forecast)
 - Nulti proračun (engl.Zero Based Budgeting)
 - 'Zeleno' budžetiranje
- Pauza za ručak (12,15 – 13,00)
- **III MODUL: (13,00 – 14,30): Organizacijski aspekti dimenzioniranja budžeta**
 - Aspekti dimenzioniranja budžeta
 - Profitni centri i dimenzioniranje budžeta
 - Bihevioralni aspekti budžetiranja
- Pauza za osvježenje (14,30 – 14,45)
- **Praktične vježbe (14,45 – 16,45)**
- **Zaključak (16,45 – 17,00)**

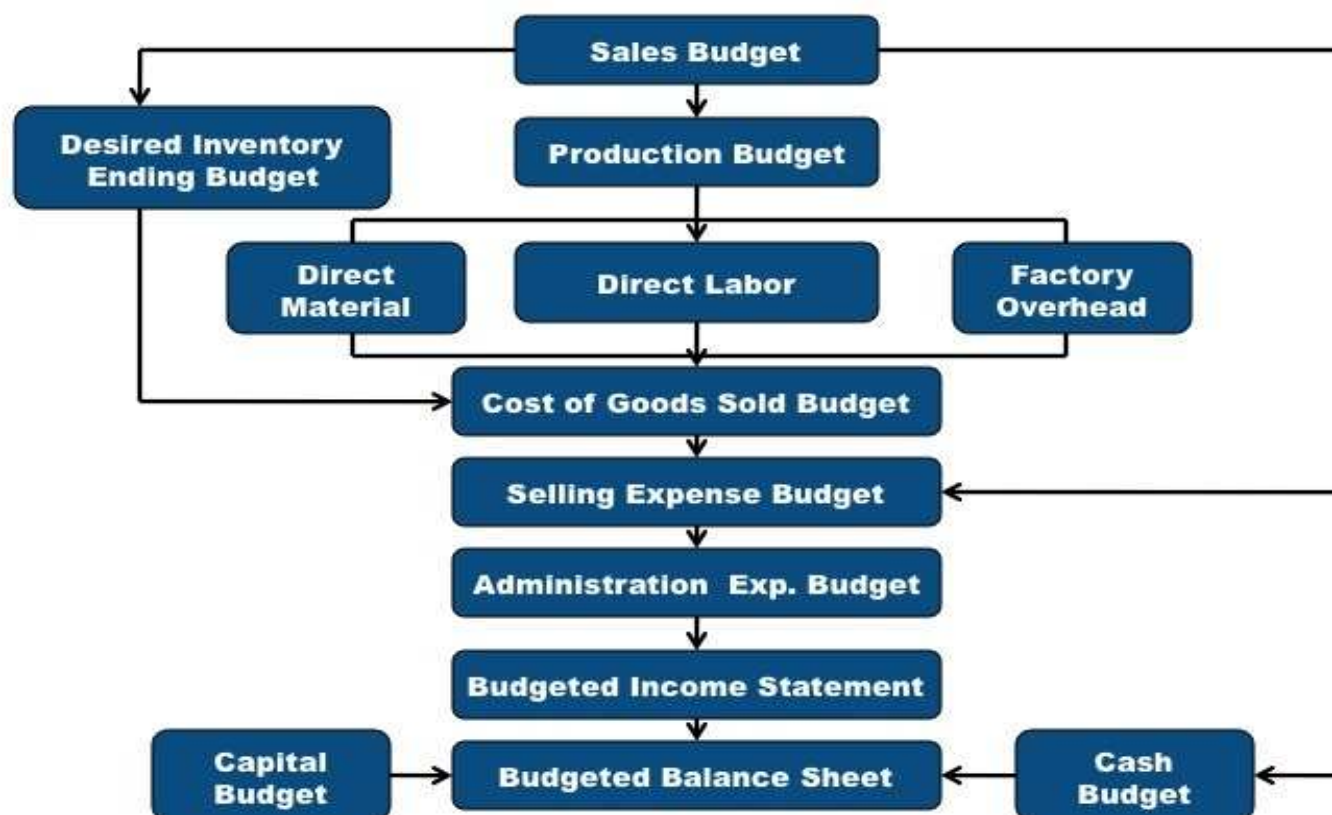
Uvod i definicija osnovnih pojmova

- Budžet (od starofran. bougette – mala kožna torba) ili proračun se općenito smatra kao spisak svih planiranih prihoda i rashoda.
- Budžet je organizacioni plan izražen monetarnim terminima.
 - Vrijednosni izraz planiranih aktivnosti preduzeća za određeno buduće razdoblje, koji pomaže u koordinaciji i provedbi plana.
- Budžetiranje: temelj poslovnog planiranja i menadžerske kontrole.
 - Zadatak budžetiranja: Sve aktivnosti preduzeća postaviti kao vrijednosne ciljeve.
- Kapitalno budžetiranje (eng. capital budgeting) je postupak analiziranja i donošenja odluka o dugoročnim investicijama u realnu poslovnu imovinu preduzeća.
- ‘Zeleno’ budžetiranje koristi alate finansijske politike za postizanje okolišnih i klimatskih ciljeva.

Strukturiranje budžeta

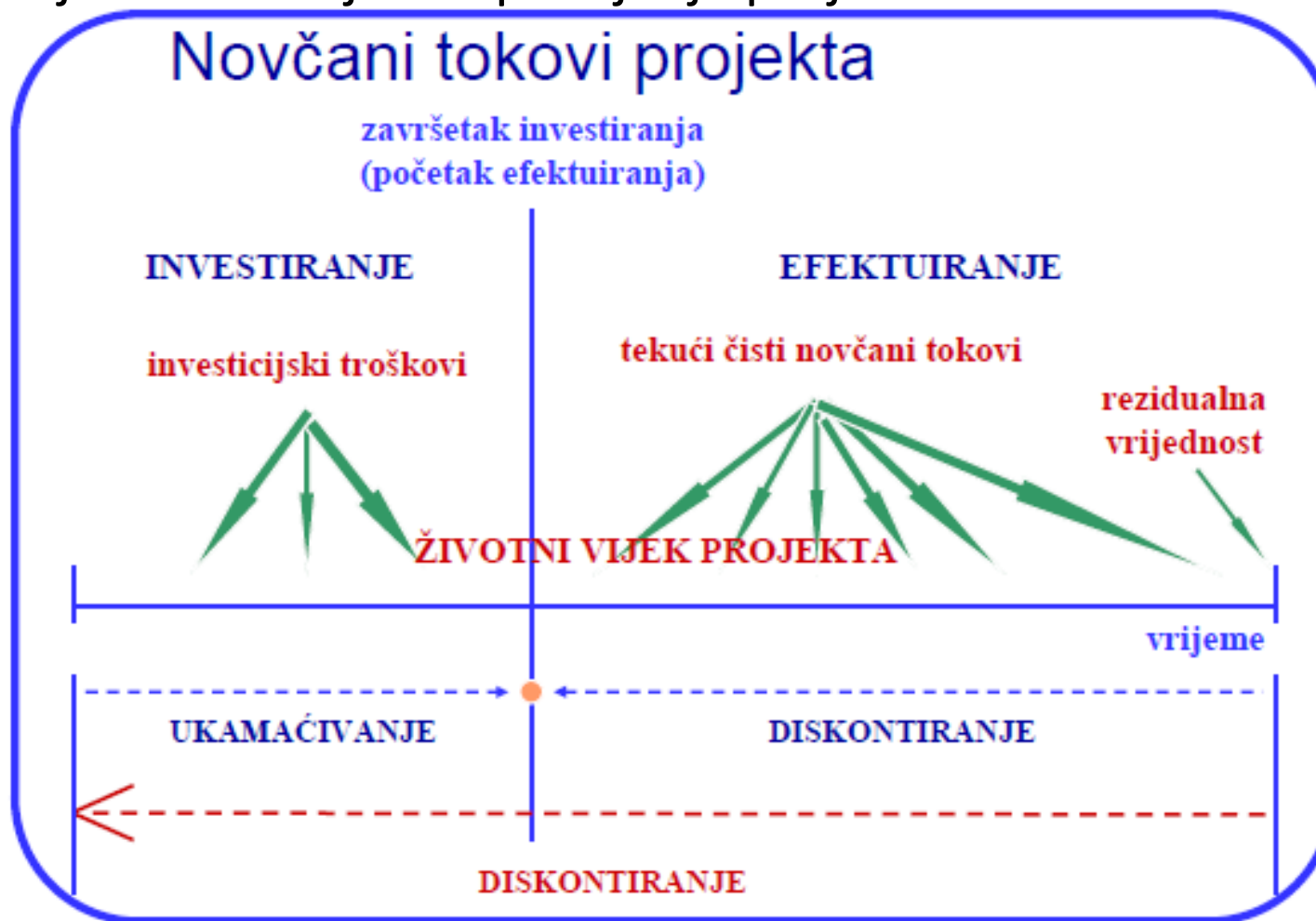
- Značaj izrade master plana za strukturiranje budžeta

The Company's Master Budget



Projektno budžetiranje

- Značaj budžetiranja za upravljanje projektima



Rolling forecast

- Rolling forecast (aktivno planiranje, tekuća prognoza) korisni povjesne podatke za neprekidno predviđanje budućih vrijednosti tokom određenog vremenskog perioda.
- Omogućava kontinuirano planiranje kroz unaprijed određeni vremenski period.
- Posebno je korisna u suvremenom, dinamičnom, digitalnom poslovnom okruženju koje se brzo, fluidno i stalno mijenja.
- Omogućava preduzeću da planira, reagira i preusmjeri svoje poslovne aktivnost 'brzo' i u skladu sa promjenama tržišnih uvjeta.
- Redovito razmatranje novih podataka i faktora pomaže u 'brzom' utvrđivanju vjerovatnosti odstupanja od (finansijskog) plana i poduzimanje pravovremenih korektivnih mjera, kako bi se to spriječilo.

Nulti proračun

- Nulti proračun (engl. Zero Based Budgeting – ZBB) je novi pristup proračunu, gdje se proračun (budžet) priprema bez razmatranja podataka iz prethodne godine.
- Nulti proračun uzima sve vrijednosti kao nula, a aktivnosti se ponovno ocjenjuju u svjetlu ‘svježih’ uvjeta poslovanja, pri čemu se npr. neučinkovitost iz prošlosti ne prenosi i u tekuću godinu.
- To je obrnuti pristup u odnosu na tradicionalno finansijsko planiranje (budžetiranje) i donošenje odluka u vezi sa proračunom.
- Predstavlja strukturiran proces koji pomaže menadžerima pri upravljanju troškovima.
 - Svi troškovi u proračunu moraju biti opravdani za svako novo razdoblje. Proračun se kreira na osnovu onoga što je potrebno za naredno razdoblje, bez obzira da li je svaki naredni proračun (budžet) veći ili manji od prethodnog.

'Zeleno' budžetiranje

- 'Zeleno' budžetiranje počiva na primjeni principa 'zelene' ekonomiji i konceptu održivog razvoja.
- Koristi se kao zamjena za konvencionalno budžetiranje.
- Cilj 'zelenog' budžetiranja je osigurati informacija o uticaju poslovanja preduzeća na ekološki i društveno odgovornu dobit (ili gubitak).
- 'Zeleno' budžetiranje nije samo analiza utroška sredstava za zaštitu okoliša.
 - To je integrativni pristup finansijskom upravljanju koji osigurava da ne bude rasipnog i neželjenog korištenja prirodnih resursa.
- 'Zelena' dimenzija budžetiranja je koristan alat za ocjenu održivosti investicijskog projekta.

Aspekti dimenzioniranja budžeta

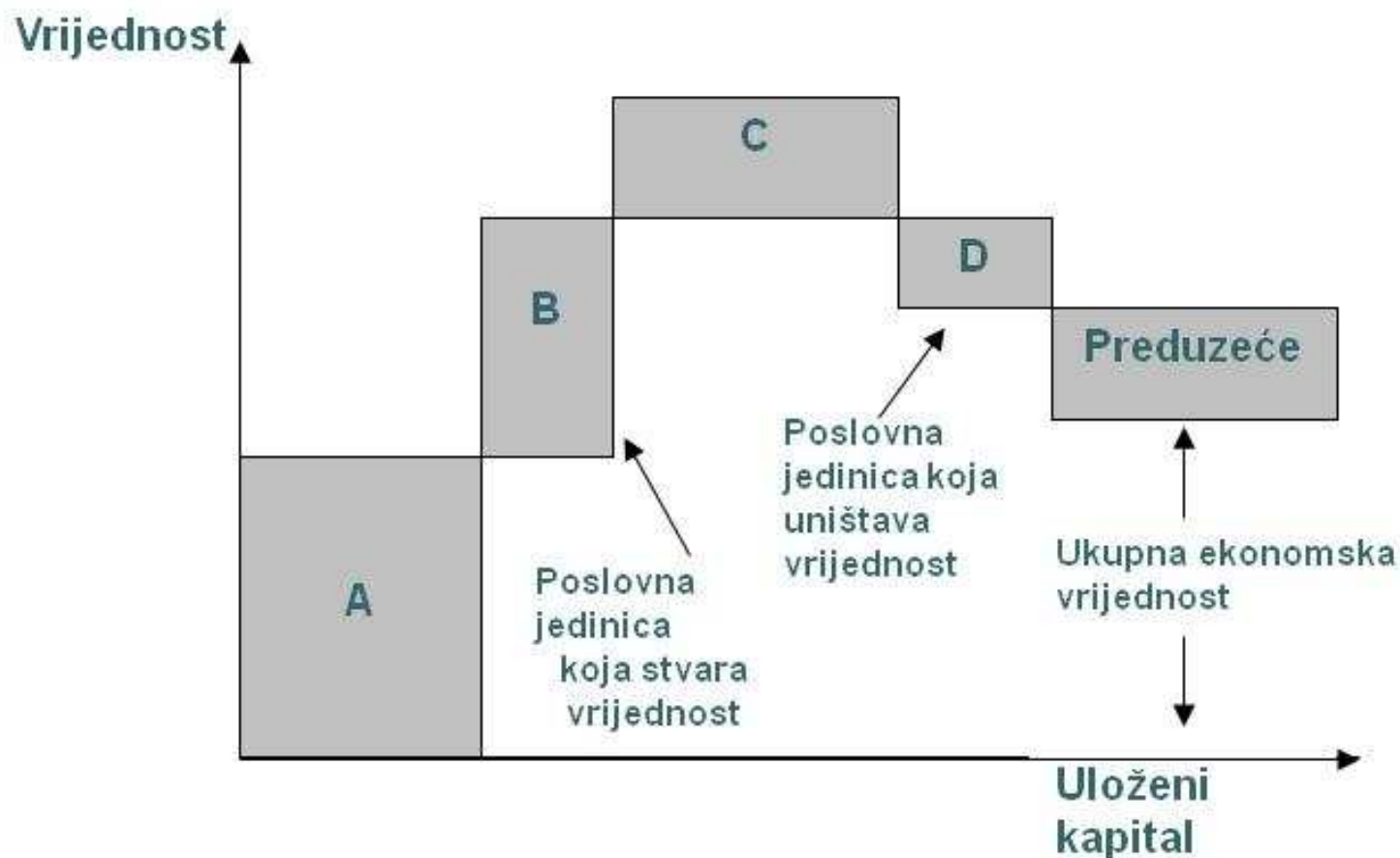
- Dva su osnovna aspekta suvremenog budžetiranja:
 - Efektivnost, koja podrazumijeva odgovor na pitanje: Šta budžet treba da obuhvata (tj. suštinu budžeta)?
 - Predstavlja temelje konkretnog budžeta:
 - unutarnju organizaciju zasnovanu na planiranju,
 - način stvaranja vrijednosti i
 - komuniciranje njegove namjene npr. strateško, taktičko, operativno budžetiranje.
 - Efikasnost, koja podrazumijeva odgovor na pitanje: Kako budžet treba kreirati (tj. formu budžeta)?
 - Predstavlja osnovne karakteristike budžeta: jednostavnost, fleksibilnost i integralnost.



softconsulting

Profitni centri i dimenzioniranje budžeta

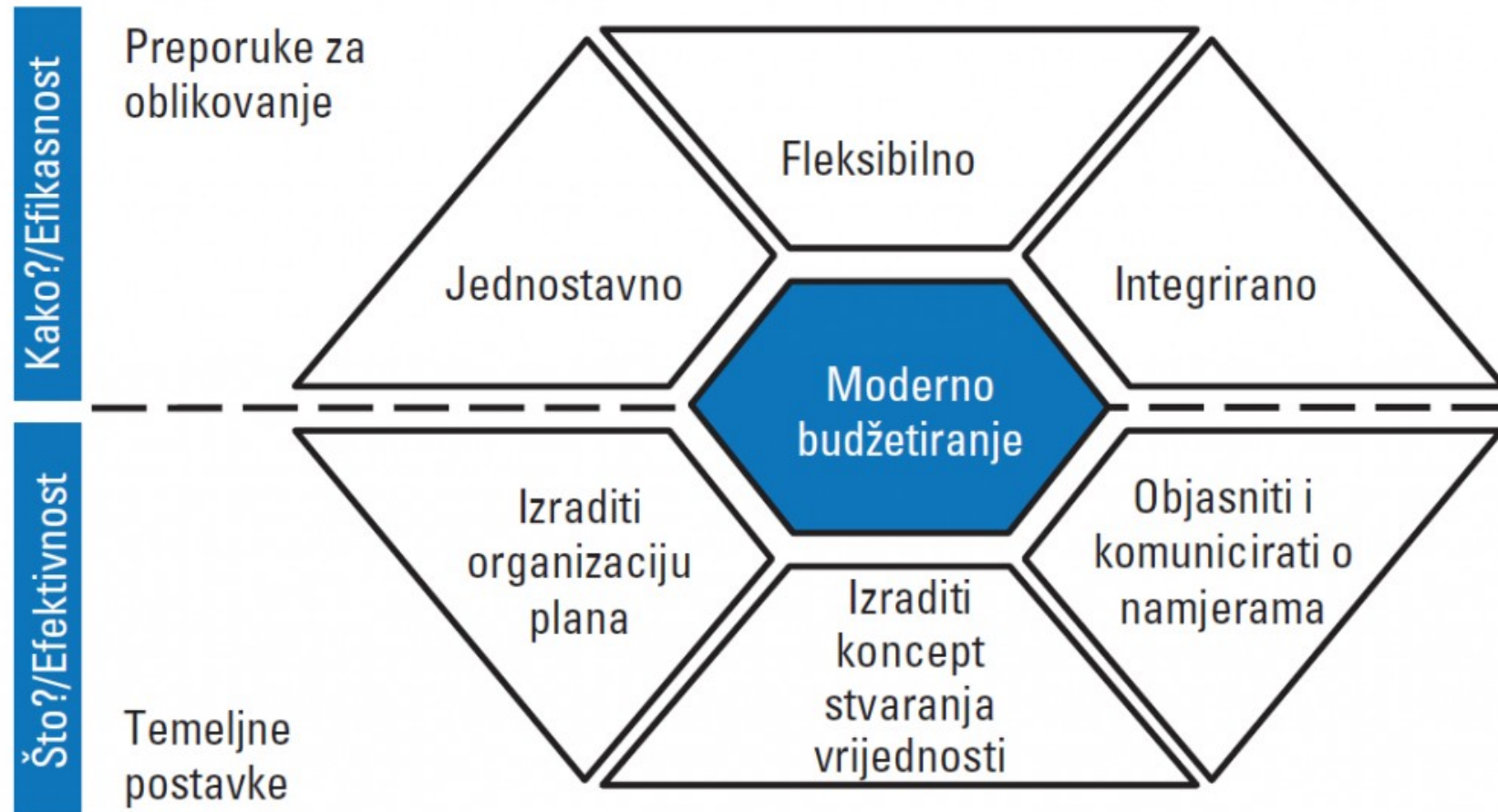
- Značaj profitnih centara za dimenzioniranje budžeta



Bihevioralni aspekti budžetiranja

- Budžet je dio upravljačke kontrole, promiče učinkovito korištenje resursa i pruža podršku za druge poslovne funkcije u preduzeću.
- Uspjeh organizacijske kontrole ovisi o postupcima najvišeg menadžmenta i njihovom uvažavanju važnost dobrih međuljudskih odnosa između različitih razina hijerarhije.
- Tri su pristupa koji se mogu koristiti pri dimenzioniranju budžeta:
 - nametnuti (odozgo prema dole) budžet - najviši menadžment sam odlučuje o budžetu, a menadžment niže razine je odgovoran samo za izvršenje budžeta
 - participativni (odozdo prema gore) budžet - menadžeri na nižim razinama su ovlašteni da daju svoj doprinos budžetiranju
 - pregovarački budžet – je kombinacija dva navedena modela, gdje postoji zajednička odgovornost za pripremu budžeta.

Zaključak





Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- www.savjetnik.ba